

## COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA AVALIAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE

José Larri de Freitas Pinto<sup>1</sup>  
Joselaine Correa Dutra<sup>2</sup>

### RESUMO

A comunicação interna na era da globalização e da informação é um requisito de sobrevivência tão decisivo quanto à prática da qualidade, da redução do custo e do aumento de ganhos. A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores da organização. Sua função é informar, gerando credibilidade e confiança; motivar, mostrando claramente o foco dos negócios; e integrar os empregados, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas. O presente artigo tem por objetivo analisar a percepção da comunicação interna junto aos colaboradores de uma organização pública de saúde. Para tanto, foram pesquisados funcionários de uma instituição pública de saúde situada no município de São Gabriel – RS. A pesquisa foi classificada como sendo quantitativa descritiva e a amostra foi composta por 63 respondentes. Como resultados, percebeu-se que: a) os meios de comunicação mais utilizados internamente pela instituição são a reunião e o mural; b) os colaboradores são informados de suas metas profissionais, mas não participam das decisões que tratam de metas e objetivos da organização; e c) não percebem como seus desempenhos são avaliados pela direção. Como conclusão verificou-se a oportunidade e necessidade de se trabalhar estrategicamente a comunicação interna na organização pesquisada.

**Palavras-chave:** gestão, comunicação; pessoas; organização.

### ABSTRACT

Internal communication in the era of globalization and the information is a requirement for survival as decisive as the practice of quality, cost reduction and increased earnings. Communication is the mirror of culture and business necessarily reflect the organization's values. Its function is to inform, generate credibility and confidence, motivate, showing clearly the focus of business, employees and integrate, stimulating interactive attitudes, commitment and mobilization goals. This article aims to analyze the perception of internal communication with employees of a public health organization. Thus, we surveyed employees of a public health institution located in the municipality of San Gabriel - RS. The research was classified as being descriptive and quantitative sample comprised 63 respondents. As a result, it was realized that: a) the media most used internally by the institution and the mural is the meeting b) employees are informed of their professional goals, but not participate in decisions that deal with goals and objectives of the organization; c) do not realize how their performance is evaluated by management. In conclusion there was the opportunity and need to work strategically with internal communication in the organization studied.

**Keywords:** management, communication; people; organization.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Alta Direção de Empresas (Posgrado/ UAI/ARG). Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Bacharel em Administração. Docente URCAMP – Campus de São Gabriel-RS. sugestoeslarri@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Acadêmica de Administração URCAMP – Campus de São Gabriel-RS. Joselainedutra-r@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um fator de fundamental importância para os gestores, para as organizações e para as pessoas.

Pasqualini (2006) explica que a comunicação interna tem como finalidade transmitir aos seus funcionários os acontecimentos, partilhar um sistema de valores, de procedimentos e de rituais próprios da organização, e acima de tudo firmar uma imagem positiva em suas mentes.

A comunicação interna contribui para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas e ao crescimento continuado das atividades da organização (TORQUATO, 2002).

Para Corrado (1994), a comunicação interna aumenta os esforços para que todos criem identidade com a empresa, gerando maior comprometimento e satisfação dos profissionais envolvidos.

Por outro lado, as organizações encontram dificuldades para fazer com que as informações alcancem os colaboradores de forma clara. Robbins (2005) afirma que é necessário que a comunicação interna seja mais do que uma simples transferência de informações, pois falhas neste processo podem acarretar conflitos dentro da empresa.

Ao reconhecer os colaboradores como público estratégico na atuação da empresa é que se justifica a relevância do tema, pois sabe-se que a comunicação tem ligação direta com a alta administração e é por meio dela que se estreitam às relações entre os seus participantes.

Alinhado com todos esses argumentos, o presente estudo busca investigar respostas para a seguinte questão de pesquisa: **como a comunicação interna é percebida pelos colaboradores de uma organização pública de saúde?**

Neste sentido, esse artigo tem por **objetivo geral**: analisar a percepção da comunicação interna junto aos colaboradores de uma organização pública de saúde e por **objetivos específicos**: (1) Identificar os meios de comunicação mais utilizados internamente pela organização; (2) Verificar se os colaboradores são informados sobre os objetivos e metas da instituição; (3) Averiguar se colaboradores percebem como são avaliados.

Para atender aos objetivos propostos, o artigo está estruturado em cinco tópicos incluindo esta Introdução que é o primeiro, o segundo tópico apresenta uma revisão bibliográfica sobre comunicação interna e a sua importância para as organizações. O terceiro tópico descreve a metodologia utilizada na pesquisa e é seguido pelo quarto tópico que apresenta uma análise dos resultados obtidos. O quinto tópico apresenta as conclusões.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

Cahen (1990) define comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da organização. Seus principais objetivos são criar onde não existir ou for neutra, manter onde já existir, ou ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Chinen (2010) afirma que a comunicação interna tem por objetivo **informar**, gerando credibilidade e confiança; **motivar**, mostrando claramente o foco dos negócios; e **integrar** os

empregados, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas. Conforme esse autor (p. 32), a comunicação interna deve ser planejada para viabilizar um ambiente saudável de trabalho, incrementar a qualidade, reforçar a segurança e garantir ganhos de produtividade.

Argenti (2011, p. 71) reforça que a “comunicação interna é como um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos”.

Pimenta (2006, p. 155) explica que “o senso comum nos diz que o sucesso da comunicação depende da habilidade como usamos as palavras, embora não determine se essa é uma habilidade que nasce conosco ou se a desenvolvemos ao longo de nossas experiências”.

Argenti (2011, p. 229) ensina que respeitar o funcionário, saber ouvir e interagir com ele é a base para um programa de comunicação eficaz.

Para Bueno (2009, p. 104), a comunicação moderna deve ser personalizada, não pode partir do pressuposto de que um mesmo assunto interessa a todo mundo, porque há visões de mundo e experiências diferentes de um público para outro.

Com base no exposto pelos autores citados, pode-se entender que os públicos, tanto o interno como o externo devem ser vistos em suas particularidades, em seus processos, em suas expectativas, em sua forma específica de comunicação e quem usa a empatia, terá mais facilidade para que a outra pessoa entenda suas ideias ou aceite-as. Outra observação importante da comunicação interna, nesta concepção contemporânea é de que a mesma deve assumir que todos, sem exceção, são importantes e devem ter voz e voto, a não ser que a empresa se assuma como autoritária, não democrática, não participativa, não moderna.

Brum (1998) demonstra que as empresas utilizam instrumentos operacionais para se comunicar com seu público interno:

| INSTRUMENTO OPERACIONAL  | OBJETIVO  |
|--|---|
| 1. Confecção de vídeos (podem ser institucionais e de apresentação dos produtos) | Colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado   |
| 2. Manuais técnicos e educativos   | Apresentar os produtos, os serviços, os lançamentos, as tendências.   |
| 3. Jornal interno  | Ressaltar áreas, projetos, ações do público interno. (utiliza vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários). |
| 4. Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça.             | Passar novas informações para equipe interna.   |
| 5. Canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno)        | Criar vínculo e divulgar ações institucionais.  |
| 6. Palestras internas  | Apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve.  |
| 7. Grife interna   | Reforçar a marca da organização (utilizada em roupas, bonés e acessórios).  |
| 8. Memória   | Resgatar a história e informar a evolução da empresa às pessoas que a desconhecem.  |
| 9. Rádio interna   | Divulgar notícias.  |
| 10. Vídeo jornal   | Divulgar lançamentos de produtos e Efetuar pronunciamentos de diretores e gerentes.   |
| 11. Intranet   | Reforçar o processo de comunicação.   |
| 12. Convenções internas  | Divulgar atividades da organização  |
| 13. Manuais de integração  | Divulgar aspectos da cultura organizacional   |

**Quadro n. 01: Instrumentos utilizados na Comunicação Interna**

Fonte: Brum, 1998.

Chinem (2010) destaca que uma grande empresa necessita de um processo estruturado de canais, instrumentos e ações para fazer com que sua cultura, seus projetos e desafios sejam disseminados entre os milhares de empregados que possui. Esse autor (p. 27) ensina que as organizações precisam saber as características dos principais meios de comunicação para poder influenciar tanto o público externo como o público interno:

**Jornais e revistas** - são mais analíticos, aprofundam o tratamento das notícias. Qualquer veículo impresso aceita muito mais a reflexão do que propriamente a manchete. O jornal deve competir, sim, com outro jornal, nunca com a televisão.

**Rádio** - de modo geral, seu poder de penetração é subestimado. Privilegia debates sobre temas ligados à cidade e ao cotidiano, com enfoque mais popular.

**Televisão** - é a mídia que mobiliza as maiores audiências. Os noticiários econômicos e financeiros privilegiam temas de maior impacto na vida das pessoas, com aumento de taxas de juros e rendimento das taxas de juros e rendimentos das cadernetas de poupança. Trata-se de um veículo que dá notícia com cor, som e movimento. Muitas vezes, a notícia é transmitida ao vivo. A televisão é muito boa para se ter impacto imediato. É um impacto emocional na vida das pessoas, com frequência superior mesmo ao do próprio jornal. Como mencionado, os jornais não podem competir com a televisão. Mesmo assim, os diários comparecem com imagens e títulos cada vez maiores, textos cada vez mais curtos, dando mais a forma do que o conteúdo.

**Jornalismo on-line** - ganha cada vez mais poder e penetração, em diferentes formatos. Atualmente, em sua maioria, as pessoas que acessam a internet o fazem à procura de notícias. Além disso, ele é mais ágil, privilegia a velocidade em detrimento do tratamento da informação e pauta os veículos tradicionais.

Hoje, as empresas se dão conta de que a comunicação interna só é eficiente quando todos se sensibilizam para a importância do tema. Por mais que haja canais de comunicação entre a organização e o público interno, e por melhores que sejam seus conteúdos, formatos e frequência, seu impacto e eficiência ficarão limitados se os colaboradores não ajudarem a fazer com que as informações e conhecimentos circulem. Da alta diretoria aos operários de fábrica, todos devem ser responsáveis pela comunicação. (BERALDO, 2000).

## 2.2 A EFICÁCIA NA ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Comunicar é um dos atos mais importantes do ser humano, é através dela que a empresa pode transmitir sua missão, a imagem que se quer construir e formatar indicando o melhor caminho para chegar ao seu objetivo.

Daft (2005) define a comunicação como o processo pelo qual a informação é transmitida e entendida por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento. Esta comunicação pode ser verbal ou não verbal.

Para Chiavenato (2000, p. 142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos”. Significa tornar comum uma mensagem ou informação.

Segundo Megginson, Mosley & Pietri (*apud* PIMENTA 2006, p. 73) para se ter eficácia na comunicação é necessário:

- Reconhecer a importância estratégica e a necessidade da comunicação, essa é a base para o empenho em promovê-la;
- Promover a retroação, checando a compreensão das mensagens, requisitando e valorizando as informações dos funcionários;

- Melhorar a capacidade de ouvir, sendo empático, paciente, interessado, concentrado e promovendo um ambiente em que o outro se sinta à vontade para falar.

Para Argenti (2011), ao desenvolver uma estratégia geral, as empresas precisam considerar seu esforço de comunicação conforme manifestado na declaração de missão e visão da empresa. Para esse autor os três subconjuntos de uma estratégia organizacional incluem: (1) determinar os objetivos de dada comunicação; (2) decidir que recursos estão disponíveis para alcançar tais objetivos e (3) diagnosticar a reputação da organização.

Pimenta (2006, p. 58) explica que “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes”.

Chinem (2010, p. 34) entende que uma boa comunicação no trabalho pode ajudar a:

- Melhorar o relacionamento entre colegas, equipes e unidades;
- buscar mais facilmente a troca de opiniões e ideias para essas melhorias;
- Transmitir com mais clareza decisões e mudanças;
- Manter todos os colaboradores bem informados sobre o trabalho, objetivos e resultados da companhia;
- Identificar mais precisamente as necessidades do mercado e satisfação dos clientes;
- Estabelecer parcerias mais sólidas;
- Tornar o produto mais bem conhecido;
- Fortalecer a imagem da marca.

Conforme esse autor (p. 12) comunicar-se adequadamente na era da globalização e da informação é um requisito de sobrevivência tão decisivo quanto à prática da qualidade, da redução do custo e do aumento de ganhos - e também do acesso à tecnologia de ponta.

Segundo Bueno (2009, p. 06), a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido.

A estratégia de uma comunicação interna eficaz reforça a credibilidade dos colaboradores, demonstra que eles são ativos importantes e que o trabalho em equipe beneficia a todos.

## 2.3 O GESTOR E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Tom Peters (2010), o problema número um das empresas é a falta de comunicação entre os diversos níveis da corporação. Se as pessoas não se entendem, não conseguem alcançar objetivo algum.

Os administradores devem possuir a visão de que seus colaboradores devem ser vistos como parceiros, não mais como recursos humanos, devem cultivar o diálogo, a transparência e a relação saudável, respeitando a diversidade e a valorização profissional e pessoal. (SCHULER, 2004, p. 28).

É cada vez mais crescente a preocupação administrativa com relação à comunicação organizacional, que é a responsável pela disseminação das informações necessárias ao bom funcionamento da organização.

Argenti (2011, p. 223) cita que à medida que as empresas continuam a se concentrar e estruturar seus esforços de comunicação, um desafio adicional será garantir que os funcionários acreditem na sinceridade das comunicações que estão recebendo.

Argenti (2011) descreve uma pesquisa realizada pela consultoria *Towers Perrin* com 25 mil funcionários em vários setores em todo mundo define a comunicação eficaz da perspectiva de um funcionário como aquela que inclui os seguintes elementos:

- Trocas de informações abertas e sinceras;
- Distribuições oportunas;
- Fontes confiáveis;
- Sistemas de *feedback* de mão dupla (é o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos);
- Claras demonstrações do interesse da liderança sênior por seus funcionários;
- Melhorias contínuas na comunicação;
- Mensagens consistentes em todas as fontes.

Para Shuler (2004), o sucesso de um administrador, depende diretamente de sua habilidade em comunicar, em se fazer entender, em motivar seus parceiros, em fazer com que sua empresa se relacione com êxito em seu ambiente.

Para Pimenta (2006), o cuidado com a comunicação no exercício da liderança é que vai permitir ao gestor conhecer a visão e os valores dos funcionários e articulá-los com os seus. A liderança deve ser exercida a partir da:

- Construção de uma missão, que deve contemplar as expectativas e as necessidades de todos os interessados;
- Iniciativa em gerenciar mudanças: capitalizando recursos humanos e financeiros;
- Divisão do poder;
- Manutenção de credibilidade, da integridade e da motivação.

Ainda para o autor (p. 134) os fatores que possibilitam ao administrador comunicar a visão empresarial são: manter a mensagem simples; utilizar estratégias que criem empatia; ser coerente e honesto; criar símbolos visíveis associados à nova visão e realimentar sempre o processo.

A maioria absoluta dos problemas das empresas, no tocante aos funcionários ocorre em função de uma comunicação inadequada e insatisfatória que não é capaz de imputar seus valores e missão. Está nas mãos dos administradores apreenderem a utilizar a comunicação como um instrumento facilitador para coligar organização e colaboradores de maneira a gerar benefícios a todos.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa quantitativa realizada teve como característica central o fato de se procurar entender os fenômenos pela perspectiva dos colaboradores envolvidos, para depois, interpretar a realidade social. Assim, analisou-se o tema em seu cenário natural, buscando interpretá-los em termos de significado assumido pelos indivíduos (LEAL e SOUZA, 2006).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, pois expressa o desejo de conhecer determinado grupo e conforme Gil (2002, p. 42): “[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Dentro desse estudo descritivo, realizou-se um estudo de caso, pois conforme Yin (2005) trata-se de um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu

contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e devem ser usadas várias fontes de evidência.

Por isso, visando analisar a percepção de integrantes de uma organização pública de saúde do município de São Gabriel – RS, aplicou-se um questionário baseado nas funções da comunicação interna - informar, motivar e integrar - citadas por Chinen em 2010, a 63 colaboradores do setor pesquisado, durante o mês de maio de 2012.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados deste estudo trata num primeiro momento, do perfil dos respondentes da investigação, na sequência demonstra os resultados sobre a percepção dos colaboradores da organização sobre o tema comunicação interna.

A primeira parte do instrumento de pesquisa investigou dados sobre sexo, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de serviço dos profissionais envolvidos. Destaca-se que foram distribuídos 150 questionários e recebidos 63, ou seja, trabalhou-se com uma amostra de 42% do universo. Dado o perfil dos respondentes, verificou-se que correspondem em sua maioria do sexo feminino (90%); com maior faixa etária entre 31 a 40 anos (32%); com nível de ensino médio na escolaridade (87%) e tempo de serviço de 6 a 10 anos (32%).

Para atingir os objetivos propostos pela pesquisa, num segundo momento verificou-se a percepção dos colaboradores sobre o tema comunicação interna. A análise dos principais resultados indicou que:

- Apenas 8% dos colaboradores possuem pleno conhecimento da missão e visão da organização e 41% discordam parcialmente dessa afirmação. Com esses dados é possível afirmar que a instituição pesquisada está pecando na divulgação de sua cultura organizacional (Figura 1).

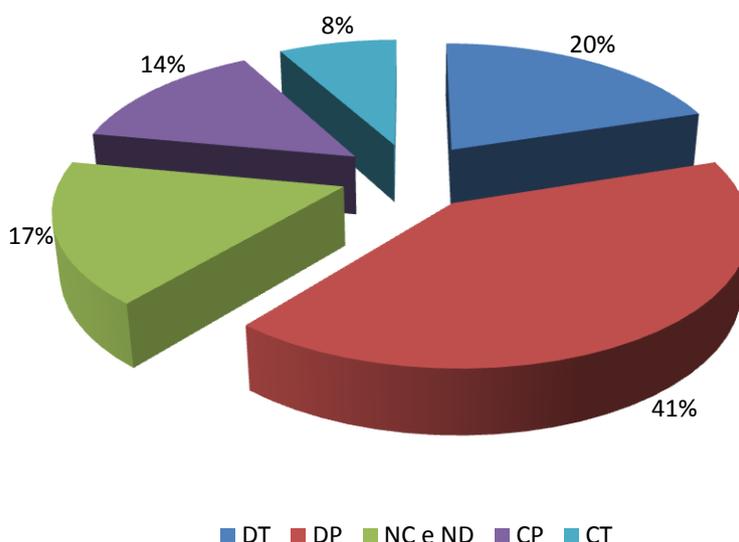
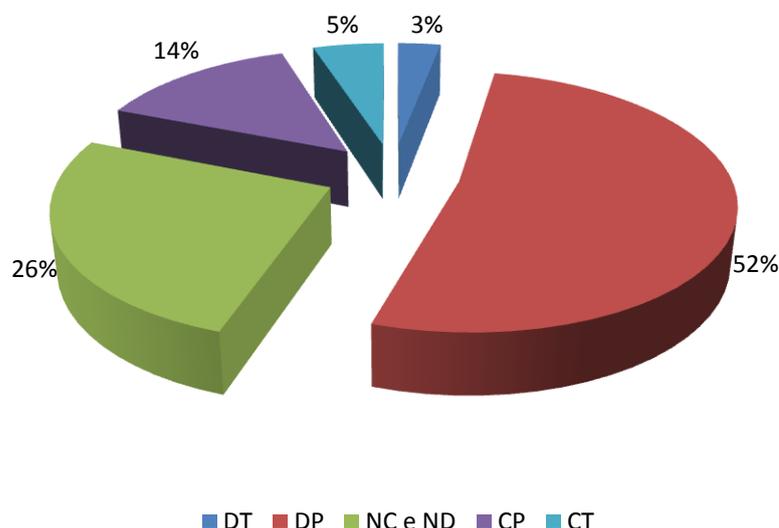


Figura 1 – Conheço plenamente a Missão e a Visão da organização

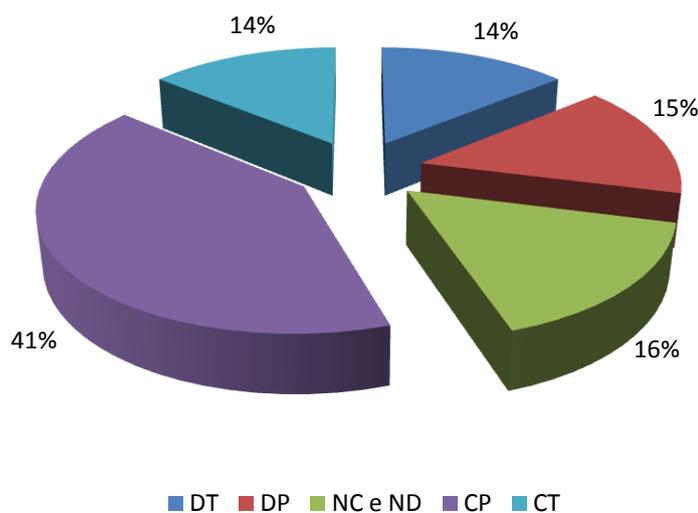
- 55% dos questionários analisados discordam que os objetivos da instituição são informados com frequência aos colaboradores de modo claro e preciso. Esses dados

demonstram uma oportunidade para os gestores trabalharem as funções da comunicação interna – informar, motivar e integrar, ou seja, informar, gerando credibilidade e confiança; motivar, mostrando claramente o foco dos negócios; e integrar os empregados, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas (Figura 2).



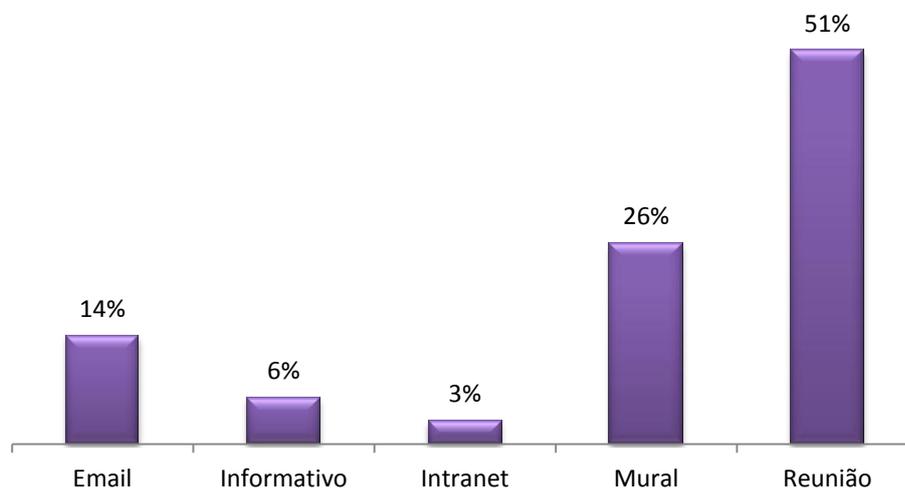
**Figura 2 – A direção informa de modo claro e preciso os objetivos da Instituição**

- A maioria dos questionários analisados 41% concorda parcialmente com a afirmação de que são informados de maneira clara e precisa sobre as metas do cargo. Nessa análise, em particular, constata-se a forte presença do chefe imediato, que descreve clara e precisamente o que o cargo exige do colaborador (Figura 3).



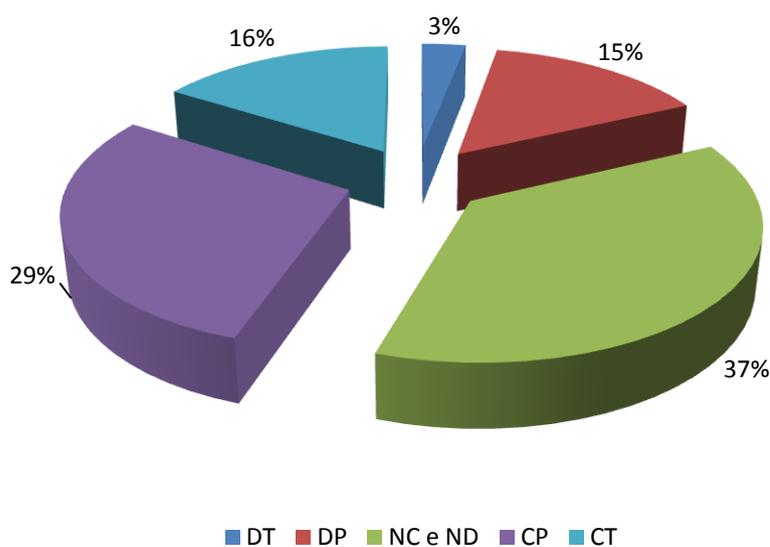
**Figura 3 – As metas do cargo são transmitidas de maneira clara e precisa**

- No tocante aos instrumentos de comunicação, primeiramente levantou-se informações junto à direção sobre os cinco principais e após, os resultados da pesquisa comprovaram que atualmente, a reunião 51% e o mural 26% são os instrumentos de comunicação mais utilizados internamente na organização (Figura 4).



**Figura 4 – Os instrumentos de comunicação mais utilizados internamente pela organização**

- Ao serem questionados sobre elogio de superiores por bons serviços prestados, verificou-se que 37% dos colaboradores não concordam e nem discordam sobre essa afirmação e 29% concordam parcialmente com a questão. Com esses resultados é possível perceber que os superiores não costumam elogiar frequentemente seus funcionários após um bom trabalho ou que os superiores elogiam demasiadamente fazendo com que os colaboradores sintam-se indiferentes a questão (figura 5).



**Figura 5 – Recebo elogios de meus superiores quando presto um bom trabalho**

- Ao analisar se os colaboradores entendem como seus desempenhos são avaliados pela direção, verificou-se que 48% dos colaboradores compreendem apenas parcialmente como são avaliados. Nesta questão percebe-se que a maioria dos respondentes não entende ou possui dúvidas sobre como os superiores avaliam seus desempenhos no ambiente de trabalho (Figura 6).

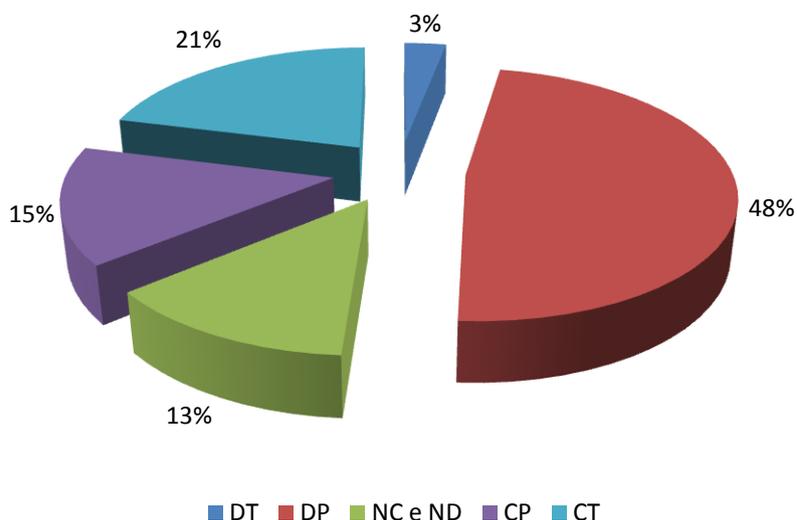


Figura 6 – Entendo como meu desempenho pessoal é avaliado pela direção

- Sobre o processo de comunicação utilizado atualmente na organização (Figura 7), verificou-se que 49% dos colaboradores mostram-se indiferentes ao assunto. Entende-se que os gestores podem e devem enxergar nos resultados uma oportunidade de melhoria em todo o processo de comunicação da organização pesquisada.

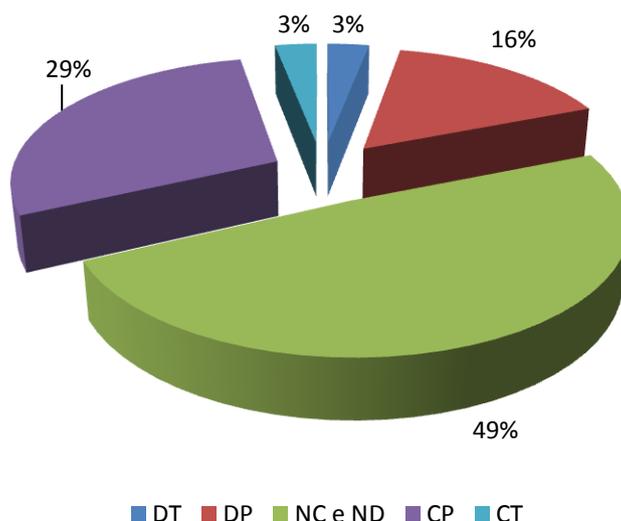


Figura 7 – O processo de comunicação é eficiente, eficaz, aberto e claro

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar a percepção da comunicação interna junto aos colaboradores de uma organização pública de saúde a fim de compreender a estratégia da instituição quanto à comunicação. Para tanto, foi aplicado um questionário baseado nas funções da comunicação interna - informar, motivar e integrar - citadas por Chinen em 2010, aos colaboradores do setor pesquisado. O objetivo geral foi atingido na medida em que se verificou que o processo de comunicação utilizado não é percebido pelos colaboradores, sendo que a grande maioria deles mostra-se indiferente ao tema. A pesquisa revelou que a direção e os colaboradores são os atores críticos neste processo e que há oportunidade para aplicação de uma comunicação eficaz. Porém, conforme Beraldo (2000), por mais que haja canais de comunicação entre a organização e o público interno, e por melhores que sejam seus conteúdos, formatos e frequência, seu impacto e eficácia ficarão limitados se os empregados não ajudarem a fazer com que as informações e conhecimentos circulem. Em relação aos objetivos específicos, constatou-se que os meios de comunicação mais utilizados internamente pela instituição são a reunião, o mural e o email; os colaboradores são informados de suas metas profissionais pelo chefe imediato, mas não participam das decisões que tratam de metas e objetivos da organização e também não percebem como seus desempenhos são avaliados pela direção. Conclui-se que a comunicação interna é um tema de suma importância e de alto cunho estratégico, porém nem sempre é valorizada ou até mesmo reconhecida como sendo admirável para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações. O trabalho de comunicação na organização deve ser contínuo e grande parte da responsabilidade é dos gestores, pois, os colaboradores são peças fundamentais no sucesso da organização e cabe à direção induzir e estimular suas equipes a fim de garantir um saldo positivo para que a organização alcance seus objetivos. Assim fica claro a necessidade de tornar os colaboradores agregados e sintonizados com o que acontece dentro da organização, fazendo com que os mesmos sintam-se parte dela, dando mais sentido à importância da área de comunicação interna como de fato estratégico. Bueno (2009) adverte que na prática, é preciso admitir que poucas organizações levam a fundo a administração estratégica, exatamente porque no Brasil, há uma cultura de gestão centralizadora que exclui do processo de definição de estratégias inúmeros públicos internos. Pelo exposto, pode-se concluir que deve-se agregar valor a comunicação organizacional e planejar métodos eficazes para que ela ocorra, aceitando conhecimento de sua cultura, tornando a comunicação interna tão estratégica as suas metas e conseqüentemente ao sucesso da organização. Os dados aqui apresentados servem para mostrar que a comunicação interna é importante e deve ser levada a sério por todos os gestores, independente do tamanho da empresa. Ressalta-se que pela abrangência do tema, o mesmo não se esgota aqui, e fica a sugestão para que futuramente se desenvolvam estudos comparativos entre as percepções da direção e dos colaboradores sobre comunicação interna.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, A. Paul. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.

BERALDO, C. E. A. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 23 p., 2000.

- BUENO, C. Wilson. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégicas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão. Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHINEM, Rivaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.
- CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação**. Trad. Bárbara T. Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DAFT, R. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GESTÃO.adv.br - **Os ensinamentos de Tom Peters** (2010) Disponível em: <http://gestao.adv.br/index.php/os-ensinamentos-de-tom-peters/>. Acesso em: 02 de abril de 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- INKOTTE, Alexandre. Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- LEAL, Alzira Elaine Melo; SOUZA, Carlos Eduardo Gerszon de. **Construindo o conhecimento pela pesquisa: orientação básica para elaboração de trabalhos científicos**. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotj, 2006.
- PASQUALINI, J. A. (2006). **A Integração da Comunicação Interna: O papel da comunicação interna atual**. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Universidade de São Paulo para obtenção do título de especialista, orientada por Arlindo Ornellas Figueira Neto, São Paulo.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHULER, Maria. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.